

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THỊ TUỜNG VÂN

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG CHỈ TIÊU ĐO LƯỜNG VÀ
ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ TẠI PHÒNG GIAO DỊCH
SƠN TRÀ CỦA NGÂN HÀNG TMCP NAM Á**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành: Kế toán

Mã số: 8340301

Đà Nẵng – 2026

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN**

Người hướng dẫn thực hiện: TS. Nguyễn Thị Xuân Trang

Phản biện 1: PGS.TS. Đoàn Ngọc Phi Anh

Phản biện 2: TS. Nguyễn Trọng Hiếu

Đề án tốt nghiệp được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp
thạc sĩ Kế toán hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào
ngày 06 tháng 6 năm 2026

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, ĐHQĐHN

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề án (Bối cảnh và sự cần thiết của đề án):

Trong kỷ nguyên số hóa và sự xoay trục mạnh mẽ của nền kinh tế tài chính, ngành Ngân hàng Việt Nam đang đứng trước những áp lực cạnh tranh khốc liệt chưa từng có. Để duy trì vị thế và phát triển bền vững, các Ngân hàng Thương mại (NHTM) không chỉ chạy đua về quy mô tài sản hay mạng lưới, mà đã chuyển dịch trọng tâm sang quản trị tinh gọn và tối ưu hóa hiệu suất nguồn lực. Trong đó, việc thiết lập một hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả một cách khoa học được coi là vấn đề cốt lõi, giúp chuyển hóa chiến lược của ngân hàng thành những hành động cụ thể tại từng đơn vị kinh doanh.

Ngân hàng TMCP Nam Á với định hướng trở thành ngân hàng bán lẻ hiện đại, bền vững đã sớm nhận thức được tầm quan trọng của công tác đánh giá thành quả. Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế tại PGD Sơn Trà, hệ thống đo lường hiện hành đang tồn đọng một số vấn đề cần tháo gỡ: Hệ thống đo lường và đánh giá thành quả tại các phòng giao dịch ngân hàng hiện nay chủ yếu tập trung vào các chỉ tiêu tài chính, chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố phi tài chính như chất lượng dịch vụ, khách hàng và hiệu quả quy trình. Đồng thời, các chỉ tiêu chưa phù hợp với đặc điểm của từng vị trí công việc, dẫn đến việc đánh giá hiệu quả hoạt động chưa toàn diện và chưa hỗ trợ tốt cho công tác điều hành.

Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, việc nghiên cứu và đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á là cần thiết. Nghiên cứu này không chỉ hướng tới mục tiêu học thuật của chương trình Thạc sĩ Kế toán mà còn kỳ vọng đóng góp những giải pháp thiết thực, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động cho PGD Sơn Trà trong giai đoạn sắp tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu trọng tâm của đề án là dựa vào cơ sở lý luận về kế toán quản trị, tiến hành nghiên cứu thực trạng để đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện hệ thống đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á. Qua đó, góp phần tối ưu hóa năng lực điều hành, tạo động lực cho đội ngũ nhân sự và hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược của đơn vị trong môi trường kinh doanh ngân hàng hiện đại.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu tổng quát nêu trên, đề án tập trung giải quyết các nhiệm vụ cụ thể sau:

- Phân tích và đánh giá thực trạng: Khảo sát và phân tích chi tiết cách thức vận hành hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành quả hiện tại tại PGD Sơn Trà. Trên cơ sở đó, làm rõ những kết quả đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại, đặc biệt trong việc phân bổ chỉ tiêu theo chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận.

- Đề xuất giải pháp: Đề xuất hệ thống giải pháp mang tính thực tiễn và đồng bộ nhằm hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả, đảm bảo tính khoa học, công bằng và phù hợp với định hướng phát triển cũng như điều kiện thực tế của Ngân hàng TMCP Nam Á - PGD Sơn Trà.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu trọng tâm của đề án là hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả đang được vận hành tại PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á. Nghiên cứu tập trung vào cấu trúc bộ chỉ

tiêu, quy trình thiết lập, phân bổ và phương pháp đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cán bộ nhân viên và đơn vị.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện trực tiếp tại Phòng giao dịch Sơn Trà thuộc Ngân hàng TMCP Nam Á. Các dữ liệu so sánh hoặc đối chiếu (nếu có) sẽ được thực hiện trong phạm vi hệ thống Ngân hàng TMCP Nam Á để làm rõ tính đặc thù của đơn vị.

- Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp về kết quả hoạt động kinh doanh và thực trạng đánh giá thành quả được thu thập và phân tích trong giai đoạn 03 năm: từ năm 2023 đến năm 2025.

4. Tầm quan trọng và tác động của đề án:

Kết quả nghiên cứu của đề án mang lại những giá trị trực tiếp cho công tác điều hành tại PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á:

- Đối với công tác quản trị: Giúp Ban lãnh đạo PGD có hệ thống thước đo rõ ràng, đa chiều và công bằng hơn, từ đó nhận diện chính xác các bộ phận hoạt động hiệu quả và những điểm cần cải thiện để đưa ra quyết định điều hành kịp thời.

- Đối với đội ngũ cán bộ nhân viên: Hệ thống chỉ tiêu bám sát chức năng nhiệm vụ giúp tạo môi trường làm việc minh bạch, ghi nhận đúng đóng góp của từng cá nhân, qua đó nâng cao động lực làm việc và hạn chế áp lực không phù hợp.

- Đối với hoạt động kinh doanh: Hệ thống chỉ tiêu hoàn thiện giúp PGD Sơn Trà không chỉ chú trọng tăng trưởng mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ và quản trị rủi ro, góp phần tăng năng lực cạnh tranh của Nam A Bank tại Đà Nẵng.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung chính của đề án được kết cấu thành hai chương:

- Chương 1: Thực trạng về hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á.

Chương 2: Đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á

CHƯƠNG 1. THỰC TRẠNG VỀ HỆ THỐNG CHỈ TIÊU ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ TẠI PGD SƠN TRÀ – NGÂN HÀNG TMCP NAM Á

1.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Nam Á và PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á

1.1.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Nam Á

1.1.1.1. Thông tin chung

- Tên đăng ký tiếng Việt: NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM Á

- Tên đăng ký tiếng nước ngoài: NAM A COMMERCIAL JOINT STOCK BANK

- Tên viết tắt: NAM A BANK

- Ngân hàng được thành lập theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 18/GP-NHNN do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp ngày 13/4/2023 (thay thế cho Giấy phép Hoạt động Ngân hàng số 0026/NH-GP cấp ngày 22/8/1992). Lần sửa đổi gần nhất theo Quyết định số 2933/QĐ-NHNN ngày 06/8/2025 sửa đổi nội dung Vốn điều lệ quy định tại Điều 2 Giấy phép thành lập và hoạt động số 18/GP-NHNN.

- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: 0300872315

• Đăng ký lần đầu: Ngày 01 tháng 09 năm 1992

• Đăng ký lần gần nhất: Ngày 03 tháng 08 năm 2023

- Vốn điều lệ: 17.156.864.800.000 đồng

(Bằng chữ: Mười bảy nghìn một trăm năm mươi sáu tỷ tám trăm sáu mươi tư triệu tám trăm nghìn đồng)

- Hội sở chính: 201-203 Cách Mạng Tháng Tám, Phường Bàn Cờ, TP. Hồ Chí Minh

- Số điện thoại: (028) 3929 6699

- Số fax: (028) 3929 6688

- Website: www.namabank.com.vn

Mã cổ phiếu: NAB

1.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Ngân hàng TMCP Nam Á là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần được thành lập sớm tại Việt Nam, chính thức đi vào hoạt động từ năm 1992. Trải qua hơn ba thập kỷ phát triển, ngân hàng đã từng bước khẳng định vị thế trên thị trường tài chính - ngân hàng, với định hướng trở thành ngân hàng bán lẻ hiện đại, ứng dụng công nghệ cao trong hoạt động kinh doanh.

Ngân hàng TMCP Nam Á cung cấp đa dạng các sản phẩm và dịch vụ tài chính, bao gồm huy động vốn, cấp tín dụng, dịch vụ thanh toán, ngân hàng điện tử và các dịch vụ tài chính khác dành cho khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Mạng lưới hoạt động của ngân hàng ngày càng được mở rộng với gần 150 chi nhánh/ phòng giao dịch và 124 điểm giao dịch Onebank theo số liệu năm 2026.

Trong những năm gần đây, Ngân hàng TMCP Nam Á đẩy mạnh chiến lược chuyển đổi số, phát triển các nền tảng ngân hàng số và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Đồng thời, ngân hàng cũng chú trọng hoàn thiện hệ thống quản trị, kiểm soát rủi ro và nâng cao hiệu quả hoạt động nhằm thích ứng với môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh.

- Giai đoạn 1992–2000: Hình thành và xây dựng nền tảng

- Giai đoạn 2001–2006: Mở rộng hoạt động và đa dạng hóa dịch vụ

- Giai đoạn 2007–2010: Củng cố năng lực tài chính và quản trị

- Giai đoạn 2011–2019: Tăng trưởng quy mô và nâng cao chuẩn mực quản trị

- Giai đoạn 2020–2022: Đẩy mạnh chuyển đổi số và hiện đại hóa hoạt động

- Giai đoạn 2023–2025: Mở rộng quy mô, hội nhập và phát triển bền vững

1.1.2. Sức mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của Ngân hàng TMCP Nam Á

1.1.2.1. Sức mệnh

“Ngân hàng hạnh phúc” - Đồng hành và Thấu cảm trong các mối quan hệ với khách hàng, người lao động, cổ đông cũng như cộng đồng.

1.1.2.2. Tầm nhìn

Trở thành Ngân hàng Thương mại hàng đầu tại Việt Nam trong việc triển khai mô hình tài chính toàn diện với hai trụ cột là ngân hàng xanh và ngân hàng số.

1.1.2.3. Giá trị cốt lõi

- Tiên phong:

- *Chủ động* - Luôn trong tâm thế của người dẫn đầu, sẵn sàng dẫn dắt sự đổi mới bằng tất cả sự dũng mãnh, bản lĩnh và mưu lược của một chiến binh Samurai thực thụ.

- *Sáng tạo* - Tiếp cận và giải quyết vấn đề một cách độc đáo và hiệu quả trên cơ sở nền tảng kiến thức vững chắc kết hợp với những trải nghiệm thực tiễn quý báu.

- Lịch thiệp

- *Giương mào* - Tuân thủ quy định, giao tiếp chân thành, cởi mở và đúng mực trong các mối quan hệ, ý thức các hành vi ứng xử để được lãnh đạo quý, nhân viên trọng và khách hàng mến.

- *Tích cực* - Luôn tự động viên và khích lệ bản thân, nhìn nhận thế giới bên ngoài bằng lăng kính chân thiện mỹ, chủ động lan tỏa những suy nghĩ và hành động tích cực đến người khác.

- Chính trực

- *Đạo đức* - Có ý thức rèn luyện, tu dưỡng, tôn trọng và tuân thủ các chuẩn mực và giá trị của cộng đồng, tổ chức khi suy nghĩ, hành động.

- *Tận tâm* - Tự giác và nỗ lực hoàn thành công việc được giao, sẵn sàng đi đến tận cùng của vấn đề với tinh thần cầu thị, hợp tác và trách nhiệm cao nhất.

1.1.3. Giới thiệu về PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam

Phòng giao dịch Sơn Trà là đơn vị trực thuộc Ngân hàng TMCP Nam Á, hoạt động trên địa bàn quận Sơn Trà - một trong những khu vực phát triển năng động của thành phố Đà Nẵng. Với vị trí địa lý thuận lợi, tập trung nhiều hoạt động thương mại, du lịch và dịch vụ, PGD Sơn Trà có điều kiện thuận lợi trong việc phát triển khách hàng cá nhân và doanh nghiệp.

PGD Sơn Trà thực hiện đầy đủ các chức năng cơ bản của một phòng giao dịch ngân hàng, bao gồm huy động vốn, cấp tín dụng, cung ứng các dịch vụ thanh toán và các sản phẩm ngân hàng bán lẻ. Cơ cấu tổ chức của đơn vị tương đối tinh gọn, bao gồm các bộ phận như: bộ phận kinh doanh, bộ phận kế toán - xử lý giao dịch và bộ phận hỗ trợ tín dụng, dưới sự điều hành của Ban Giám đốc.

Trong quá trình hoạt động, PGD Sơn Trà không chỉ tập trung hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh được giao mà còn chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng tệp khách hàng và tăng cường hiệu quả quản trị. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng giữa các ngân hàng trên địa bàn, đơn vị cũng đối mặt với nhiều thách thức trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa công tác quản lý.

1.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh và phương hướng phát triển của Ngân hàng TMCP Nam Á

- Đặc điểm hoạt động kinh doanh:

Ngân hàng TMCP Nam Á hoạt động theo mô hình ngân hàng thương mại, tập trung vào ba mảng chính: huy động vốn, cấp tín dụng và cung ứng dịch vụ ngân hàng. Tại cấp PGD, hoạt động kinh doanh gắn với khách hàng địa phương, chủ yếu là cá nhân và doanh nghiệp nhỏ, đồng thời chịu áp lực cạnh tranh, yêu cầu tuân thủ và quản trị rủi ro chặt chẽ.

- Phương hướng phát triển:

Ngân hàng TMCP Nam Á định hướng phát triển theo mô hình ngân hàng bán lẻ hiện đại, đẩy mạnh chuyển đổi số, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ và hướng đến phát triển bền vững. Việc nâng cao hiệu quả hoạt động tại các PGD là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển chung của ngân hàng.

1.1.5 Đặc điểm tổ chức công tác kế toán, kiểm soát tại PGD Sơn Trà - Ngân hàng TMCP Nam Á

Công tác kế toán và kiểm soát tại PGD Sơn Trà được tổ chức theo mô hình tập trung, tuân thủ các quy định nội bộ của Ngân hàng TMCP Nam Á và các chuẩn mực kế toán hiện hành. Bộ phận Kế toán – Xử lý giao dịch giữ vai trò chính trong việc ghi nhận, hạch toán, phản ánh và kiểm soát các nghiệp vụ phát sinh như huy động vốn, cấp tín dụng, thu – chi tiền mặt, thanh toán và các dịch vụ ngân hàng khác.

Các giao dịch tại đơn vị được thực hiện theo quy trình thống nhất do Hội sở ban hành, bao gồm các bước tiếp nhận, kiểm tra, xử lý và phê duyệt. Công tác kiểm soát được thực hiện theo nguyên tắc phân tách nhiệm vụ, đảm bảo không một cá nhân nào thực hiện toàn bộ quy trình giao dịch, qua đó góp phần hạn chế rủi ro và nâng cao tính minh bạch.

Bên cạnh đó, các bộ phận trong PGD Sơn Trà có sự phối hợp chặt chẽ trong quá trình xử lý nghiệp vụ. Đối với giao dịch thông thường, giao dịch viên tiếp nhận và xử lý, kiểm soát viên thực hiện kiểm tra và phê duyệt theo thẩm quyền. Đối với nghiệp vụ tín dụng, bộ phận Kinh doanh, Hỗ trợ tín dụng, Kế toán – Xử lý giao dịch và Ban Giám đốc cùng tham gia theo từng khâu nhằm đảm bảo tính đầy đủ, hợp pháp, chính xác và an toàn trong hoạt động kế toán, kiểm soát tại đơn vị..

1.2 Thực trạng hệ thống đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà – Ngân hàng TMCP Nam Á.

1.2.1. Phương thức theo dõi và quy trình đánh giá KPIs

Tại PGD Sơn Trà, việc theo dõi kết quả thực hiện KPIs của nhân viên chủ yếu được thực hiện định kỳ hằng tháng, dựa trên các chỉ tiêu đã giao cho từng cá nhân. Kết quả thực hiện được tổng hợp từ hệ thống và báo cáo nội bộ, tập trung vào các chỉ tiêu như huy động vốn, dư nợ tín dụng, thu phí dịch vụ và các chỉ tiêu kinh doanh khác. Phương thức này giúp đơn vị kiểm soát được kết quả công việc và làm cơ sở cho đánh giá cuối kỳ, tuy nhiên vẫn còn thiên về ghi nhận kết quả sau thực hiện, chưa phát huy tốt vai trò cảnh báo sớm và hỗ trợ điều chỉnh kịp thời.

Quy trình đánh giá KPIs tại PGD Sơn Trà được thực hiện theo các bước cơ bản: giao chỉ tiêu KPIs từ Hội sở; triển khai thực hiện công việc theo chỉ tiêu được giao; theo dõi và cập nhật kết quả hằng tháng; tổng hợp số liệu và đối chiếu với chỉ tiêu; đánh giá mức độ hoàn thành KPIs; sau đó sử dụng kết quả đánh giá phục vụ quản lý, tính lương kinh doanh, thi đua khen thưởng và định hướng cải thiện trong kỳ tiếp theo.

Nhìn chung, quy trình đánh giá KPIs tại PGD Sơn Trà đã được

thực hiện tương đối đầy đủ và có trình tự rõ ràng. Tuy nhiên, quy trình này vẫn chủ yếu tập trung vào đánh giá mức độ hoàn thành cuối kỳ, trong khi vai trò hỗ trợ điều hành, cảnh báo sớm và điều chỉnh trong quá trình thực hiện chưa được phát huy toàn diện.

1.2.2. Mô tả hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả trong giai đoạn 2023 đến 2025 tại PGD Sơn Trà – Ngân hàng TMCP Nam Á

Trong giai đoạn 2023–2025, hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà được áp dụng cho từng nhóm chức danh, trong đó tập trung vào nhóm Quan hệ khách hàng cá nhân thuộc bộ phận Kinh doanh và nhóm Xử lý giao dịch thuộc bộ phận Kế toán – Xử lý giao dịch. Các chỉ tiêu KPIs được xây dựng nhằm theo dõi mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân, làm căn cứ đánh giá hiệu quả làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ trong từng kỳ.

Đối với **nhóm Quan hệ khách hàng cá nhân**, các chỉ tiêu đánh giá qua các năm chủ yếu bao gồm tăng trưởng, quy mô quản lý khách hàng, nợ quá hạn và bán chéo. Tuy nhiên, đến năm 2025, chỉ tiêu quy mô không còn được ghi nhận trong công thức đánh giá. Qua ví dụ minh họa, có thể thấy cùng một mức kết quả thực hiện nhưng điểm KPIs giữa các năm có sự chênh lệch lớn. Điều này cho thấy kết quả đánh giá không chỉ phụ thuộc vào hiệu quả công việc thực tế mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ cách thiết kế và phân bổ điểm của bộ chỉ tiêu.

Đối với **nhóm Xử lý giao dịch**, các chỉ tiêu KPIs trong năm 2023 và 2024 gồm tăng trưởng, quy mô quản lý khách hàng và bán chéo; đến năm 2025, bộ chỉ tiêu được điều chỉnh còn tăng trưởng và bán chéo. Sự thay đổi này làm cho điểm KPIs của nhân viên giảm mạnh khi không còn điểm từ chỉ tiêu quy mô. Qua đó cho thấy hệ

thống KPIs các năm trước có thể làm cho kết quả đánh giá cao hơn so với mức độ nỗ lực thực tế, dễ tạo tâm lý ỷ lại vào quy mô sẵn có.

Nhìn chung, hệ thống chỉ tiêu KPIs tại PGD Sơn Trà đã có sự thay đổi qua các năm nhằm điều chỉnh cách thức đánh giá thành quả. Tuy nhiên, sự chênh lệch điểm KPIs giữa các năm với cùng một mức kết quả thực hiện cho thấy hệ thống đánh giá vẫn còn hạn chế về tính ổn định, công bằng và khả năng phản ánh đúng mức độ đóng góp thực tế của từng cá nhân. Vì vậy, cần tiếp tục rà soát và hoàn thiện bộ chỉ tiêu nhằm đảm bảo kết quả đánh giá phản ánh sát hơn hiệu quả làm việc, mức độ nỗ lực và vai trò của từng vị trí trong đơn vị.

1.2.3 Đánh giá mức độ hoàn thành KPIs

Trong giai đoạn 2023–2025, tỷ lệ hoàn thành KPIs tại PGD Sơn Trà có sự biến động rõ rệt qua từng năm. Năm 2023 và 2024, tỷ lệ nhân viên đạt KPIs nhìn chung duy trì ở mức cao và tương đối ổn định, nhiều tháng đạt trên 80% hoặc 90%. Điều này cho thấy trong hai năm đầu, đơn vị có khả năng hoàn thành chỉ tiêu khá tốt. Tuy nhiên, sang năm 2025, tỷ lệ hoàn thành KPIs bắt đầu giảm rõ rệt, đặc biệt từ giữa năm trở đi, số lượng nhân viên không đạt KPIs có xu hướng tăng cao hơn số lượng nhân viên đạt KPIs.

Khi so sánh với Khu vực Miền Trung, PGD Sơn Trà có kết quả hoàn thành KPIs nổi bật hơn trong giai đoạn 2023–2024. Tuy nhiên, đến năm 2025, cả PGD Sơn Trà và Khu vực Miền Trung đều ghi nhận xu hướng suy giảm tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu. Trong đó, mức độ suy giảm tại PGD Sơn Trà thể hiện rõ hơn, nhất là từ tháng 7 đến tháng 12 năm 2025. Điều này cho thấy đơn vị cần xem xét lại mức độ phù hợp của chỉ tiêu, cách phân bổ KPIs cho từng vị trí và khả năng theo dõi, hỗ trợ trong quá trình thực hiện.

Bên cạnh đó, cơ cấu tỷ trọng ghi nhận các chỉ tiêu trong 6

tháng đầu năm 2025 cho thấy điểm KPIs tại PGD Sơn Trà còn phụ thuộc nhiều vào các chỉ tiêu truyền thống như huy động vốn và tín dụng. Trong khi đó, các chỉ tiêu liên quan đến dịch vụ, phát triển khách hàng và các yếu tố phi tài chính chiếm tỷ trọng thấp hơn và chưa ổn định. Điều này phản ánh hệ thống đánh giá vẫn có xu hướng tập trung vào chỉ tiêu tài chính, từ đó có thể làm lệch hướng ưu tiên thực hiện của cán bộ nhân viên và chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả hoạt động toàn diện của đơn vị.

1.2.4. Nhận xét chung về thực trạng hệ thống đo lường và đánh giá thành quả

Qua phân tích hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà trong giai đoạn 2023–2025, có thể nhận thấy hệ thống KPIs đã được triển khai tương đối đầy đủ nhưng vẫn còn một số hạn chế trong việc phân bổ chỉ tiêu theo cá nhân và nhóm chức danh.

Trước hết, các chỉ tiêu KPIs còn được áp dụng khá đồng nhất giữa các nhóm chức danh, đặc biệt là giữa nhóm Quan hệ khách hàng và nhóm Xử lý giao dịch, mặc dù hai nhóm này có chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Một số chỉ tiêu mang tính kinh doanh như bán chéo, doanh thu phí, phát triển khách hàng được giao cho nhóm Xử lý giao dịch có thể tạo áp lực chưa phù hợp và chưa phản ánh đúng đặc thù công việc tại quầy.

Bên cạnh đó, hệ thống KPIs có sự thay đổi qua các năm về cấu trúc và trọng số chỉ tiêu, làm cho việc theo dõi, so sánh và đánh giá kết quả thiếu tính ổn định. Việc phân bổ chỉ tiêu cũng còn chịu ảnh hưởng nhiều từ định hướng chung của cấp trên, chưa thật sự linh hoạt theo năng lực cá nhân, đặc điểm khách hàng và điều kiện thực hiện công việc.

Nhìn chung, hệ thống đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà vẫn còn mang tính áp dụng chung, chưa phù hợp hoàn toàn với từng vị trí công việc và chưa đảm bảo tối đa tính công bằng trong đánh giá. Đây là cơ sở quan trọng để đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu theo hướng toàn diện, phù hợp và hỗ trợ tốt hơn cho công tác quản trị tại đơn vị.

1.2.5. Hạn chế, nguyên nhân và hệ quả của hệ thống đánh giá thành quả

Qua phân tích thực trạng, hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà còn tồn tại một số hạn chế chủ yếu.

Thứ nhất, hệ thống chỉ tiêu vẫn tập trung nhiều vào yếu tố tài chính như huy động vốn, dư nợ, thu nhập, trong khi các chỉ tiêu về khách hàng, quy trình nội bộ và nhân sự chưa được phản ánh đầy đủ. Điều này làm cho kết quả đánh giá chưa toàn diện và chưa thể hiện rõ hiệu quả hoạt động dài hạn của đơn vị.

Thứ hai, một số chỉ tiêu chưa gắn kết chặt chẽ với mục tiêu quản trị và chưa phù hợp với đặc điểm từng vị trí công việc. Các chỉ tiêu còn mang tính áp dụng chung, chịu ảnh hưởng từ cơ chế giao chỉ tiêu thống nhất từ cấp trên, trong khi đơn vị chưa chủ động cụ thể hóa theo chức năng từng bộ phận. Hệ quả là việc đánh giá chưa thật sự chính xác, giảm tính công bằng và chưa hỗ trợ hiệu quả cho công tác điều hành.

Thứ ba, công tác theo dõi và đánh giá còn thiếu linh hoạt, chủ yếu thực hiện theo tháng hoặc quý và phụ thuộc nhiều vào báo cáo định kỳ. Điều này khiến đơn vị khó phát hiện sớm các vấn đề phát sinh, hạn chế khả năng điều chỉnh kịp thời và làm giảm hiệu quả quản trị trong quá trình hoạt động

CHƯƠNG 2. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG CHỈ TIÊU ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ TẠI PGD SƠN TRÀ- NGÂN HÀNG TMCP NAM Á

2.1. Sự cần thiết và mục tiêu của việc đề xuất giải pháp

Trong điều kiện môi trường kinh doanh ngân hàng ngày càng cạnh tranh và biến động, yêu cầu nâng cao hiệu quả quản trị tại các đơn vị kinh doanh trở nên cấp thiết. Hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả không chỉ phản ánh kết quả hoạt động, mà còn là công cụ quan trọng giúp định hướng hành vi, phân bổ nguồn lực và hỗ trợ quá trình ra quyết định quản trị.

Đối với Ngân hàng TMCP Nam Á nói chung và PGD Sơn Trà nói riêng, việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu phù hợp, có tính liên kết và phản ánh toàn diện các mặt hoạt động là yếu tố quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả vận hành. Tuy nhiên, như đã phân tích tại Chương 1, hệ thống đo lường và đánh giá thành quả hiện nay tại PGD Sơn Trà vẫn còn tồn tại một số hạn chế, cụ thể:

Thứ nhất, hệ thống chỉ tiêu còn tập trung chủ yếu vào yếu tố tài chính, chưa phản ánh đầy đủ các khía cạnh phi tài chính như chất lượng dịch vụ, hiệu quả quy trình nội bộ và năng lực nhân sự.

Thứ hai, các chỉ tiêu chưa gắn kết chặt chẽ với mục tiêu quản trị và chưa thật sự phù hợp với đặc điểm của từng vị trí công việc, dẫn đến việc đánh giá hiệu quả hoạt động chưa toàn diện và chưa hỗ trợ tốt cho công tác điều hành.

Thứ ba, công tác theo dõi và đánh giá chưa thực sự linh hoạt, kịp thời, làm hạn chế khả năng phát hiện vấn đề và điều chỉnh hoạt động kinh doanh trong quá trình thực hiện.

Từ những hạn chế trên, việc đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà là cần

thiết. Mục tiêu của giải pháp là xây dựng hệ thống chỉ tiêu theo hướng toàn diện hơn, không chỉ phản ánh kết quả tài chính mà còn mở rộng sang các khía cạnh khách hàng, quy trình nội bộ và năng lực nhân sự. Đồng thời, giải pháp hướng đến việc nâng cao vai trò của hệ thống chỉ tiêu trong hỗ trợ quản trị, giúp nhà quản lý theo dõi sát quá trình thực hiện mục tiêu, kịp thời nhận diện tồn tại và đưa ra quyết định điều chỉnh phù hợp.

Bên cạnh đó, việc hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu còn góp phần tăng cường sự gắn kết giữa mục tiêu chiến lược của Ngân hàng TMCP Nam Á với kết quả thực hiện tại cấp phòng giao dịch. Qua đó, các chỉ tiêu đánh giá được xây dựng phù hợp hơn với định hướng phát triển chung của ngân hàng và điều kiện hoạt động thực tế của PGD Sơn Trà. Đồng thời, hệ thống chỉ tiêu mới sẽ tạo cơ sở cho việc đánh giá thành quả hoạt động một cách minh bạch, khách quan và nhất quán, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và tạo động lực cho cán bộ nhân viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao..

2.2. Cơ sở lý thuyết và pháp lý

2.2.1. Cơ sở lý thuyết

Đo lường và đánh giá thành quả là quá trình xác định, thu thập, phân tích và nhận định kết quả hoạt động của tổ chức thông qua hệ thống chỉ tiêu cụ thể. Hoạt động này không chỉ giúp so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu đã đề ra mà còn hỗ trợ nhà quản lý trong việc kiểm soát, điều hành và cải thiện hiệu quả hoạt động.

Trong các mô hình đo lường hiện đại, Thẻ điểm cân bằng – Balanced Scorecard (BSC) được xem là nền tảng phù hợp để đánh giá thành quả theo hướng toàn diện. Mô hình này kết hợp giữa chỉ tiêu tài chính và phi tài chính thông qua bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển. Đối với ngân hàng thương mại,

BSC có ý nghĩa quan trọng vì hiệu quả hoạt động không chỉ phụ thuộc vào kết quả kinh doanh mà còn gắn với chất lượng dịch vụ, trải nghiệm khách hàng, quy trình nghiệp vụ và năng lực nhân sự.

Bên cạnh đó, hệ thống KPIs là công cụ cụ thể hóa các mục tiêu trong mô hình BSC thành các chỉ tiêu đo lường đối với tổ chức, bộ phận và cá nhân. Trong mối quan hệ này, BSC giúp xác định các khía cạnh cần đo lường, còn KPIs giúp triển khai việc đo lường bằng các chỉ tiêu cụ thể. Vì vậy, việc xây dựng KPIs dựa trên BSC sẽ giúp hệ thống đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà trở nên toàn diện, cân bằng và phù hợp hơn với mục tiêu quản trị của đơn vị..

2.2.2. Cơ sở pháp lý

Hoạt động của ngân hàng thương mại tại Việt Nam chịu sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật chuyên ngành, trong đó Luật Các tổ chức tín dụng và các thông tư của Ngân hàng Nhà nước về hệ thống kiểm soát nội bộ là cơ sở quan trọng. Các quy định này yêu cầu ngân hàng phải thiết lập hệ thống quản trị, kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro, giám sát và đánh giá hoạt động thường xuyên nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả và tuân thủ trong hoạt động kinh doanh. Đây là nền tảng pháp lý cho việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại ngân hàng.

Trên cơ sở đó, Ngân hàng TMCP Nam Á đã ban hành các quy định nội bộ liên quan đến giao chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá kết quả hoạt động đối với đơn vị trực thuộc cũng như cán bộ nhân viên. Các quy định này là cơ sở trực tiếp để PGD Sơn Trà triển khai hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả, đảm bảo việc đánh giá được thực hiện định kỳ, minh bạch, nhất quán và phù hợp với mục tiêu quản trị của ngân hàng.

Như vậy, các quy định pháp luật và quy định nội bộ của Ngân

hàng TMCP Nam Á tạo nền tảng quan trọng để đề án đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà theo hướng tuân thủ, khả thi và phù hợp với yêu cầu quản trị hiện đại.

2.3. Nội dung giải pháp

2.3.1. Chi tiết nội dung giải pháp

Trên cơ sở những hạn chế của hệ thống đo lường và đánh giá thành quả hiện tại đồng thời dựa vào mô hình Thẻ điểm cân bằng - Balanced Scorecard (BSC). Theo đó, hệ thống chỉ tiêu cần được mở rộng theo hướng kết hợp giữa chỉ tiêu tài chính và phi tài chính bao gồm các khía cạnh về khách hàng, quy trình nội bộ và năng lực nhân sự.

Nội dung trọng tâm của giải pháp là xây dựng hệ thống chỉ tiêu có sự phân hóa cụ thể giữa các bộ phận, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và đặc thù công việc của từng vị trí. Việc thiết lập chỉ tiêu riêng biệt giúp đánh giá thành quả sát hơn với thực tế, tạo động lực làm việc và hạn chế tình trạng giao chỉ tiêu chưa phù hợp với khả năng thực hiện của nhân viên.

Bên cạnh đó, hệ thống chỉ tiêu cần được gắn kết chặt chẽ với mục tiêu quản trị của PGD Sơn Trà, như tăng trưởng kinh doanh bền vững, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, kiểm soát rủi ro và cải thiện hiệu quả vận hành. Điều này giúp hệ thống đo lường không chỉ phản ánh kết quả đạt được mà còn định hướng hoạt động của các bộ phận theo mục tiêu chung của đơn vị.

Ngoài ra, hệ thống chỉ tiêu cần được theo dõi thường xuyên thay vì chỉ sử dụng để đánh giá kết quả cuối kỳ. Việc theo dõi định kỳ giúp lãnh đạo PGD kiểm soát tiến độ thực hiện, phát hiện sớm các vấn đề phát sinh và đưa ra điều chỉnh kịp thời. Qua đó, hệ thống đo lường

được chuyển từ công cụ đánh giá sang công cụ hỗ trợ quản trị hiệu quả.

Như vậy, việc hoàn thiện hệ thống đo lường và đánh giá thành quả theo mô hình BSC sẽ giúp khắc phục các hạn chế hiện tại, nâng cao hiệu quả quản trị và hướng đến sự phát triển bền vững của PGD Sơn Trà..

2.3.2. Xây dựng mô hình giải pháp đề xuất

- Trên cơ sở thực trạng giai đoạn 2023–2025 và mô hình Thẻ điểm cân bằng BSC, đề án đề xuất hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà theo hướng kết hợp giữa chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Nội dung trọng tâm là xây dựng bộ chỉ tiêu phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận nhằm đánh giá thành quả toàn diện, công bằng và sát với thực tế công việc hơn.

Đối với **Bộ phận Kinh doanh**, đề án đề xuất tỷ trọng 90% chỉ tiêu tài chính và 10% chỉ tiêu phi tài chính. Cách phân bổ này phù hợp vì bộ phận kinh doanh giữ vai trò chủ lực trong phát triển dư nợ, huy động vốn, doanh thu phí, khách hàng và kiểm soát chất lượng tín dụng. Tuy nhiên, việc bổ sung chỉ tiêu phi tài chính như mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ sai sót và hoàn thành đào tạo giúp hoạt động kinh doanh không chỉ tập trung vào doanh số mà còn chú trọng chất lượng phục vụ, tuân thủ quy trình và phát triển năng lực nhân sự.

Đối với **Bộ phận Kế toán – Xử lý giao dịch**, đề án đề xuất tỷ trọng 40% chỉ tiêu tài chính và 60% chỉ tiêu phi tài chính. Tỷ trọng này phù hợp với đặc thù công việc tại quầy, trong đó nhiệm vụ chính là xử lý giao dịch chính xác, kịp thời, kiểm soát chứng từ, phục vụ khách hàng và tuân thủ quy trình. Nhóm chỉ tiêu phi tài chính như mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ sai sót, thời gian xử lý giao dịch, số lượng giao dịch và hoàn thành đào tạo giúp phản ánh rõ hơn chất lượng

vận hành và hiệu quả phục vụ khách hàng.

Bên cạnh việc hoàn thiện bộ chỉ tiêu, quy trình đánh giá thành quả cũng cần được cải thiện theo hướng liên tục và hỗ trợ quản trị trong quá trình hoạt động. Thay vì chỉ đánh giá vào cuối tháng hoặc cuối quý, đơn vị cần theo dõi thường xuyên theo tuần hoặc theo từng giai đoạn, kết hợp đánh giá định lượng và định tính, đồng thời phân tích nguyên nhân đạt hoặc chưa đạt chỉ tiêu để kịp thời điều chỉnh.

Qua các ví dụ minh họa, bộ chỉ tiêu đề xuất cho thấy tính khả thi và hiệu quả khi kết quả đánh giá không còn phụ thuộc vào một chỉ tiêu riêng lẻ, mà phản ánh tổng hợp cả kết quả kinh doanh, chất lượng phục vụ, mức độ tuân thủ quy trình và năng lực nhân sự. Nhờ đó, hệ thống đánh giá có thể hỗ trợ lãnh đạo PGD Sơn Trà đánh giá nhân viên rõ ràng, công bằng hơn và nâng cao hiệu quả quản trị tại đơn vị.

2.3. Lộ trình triển khai, nguồn lực và rủi ro thực hiện

Việc triển khai giải pháp hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà được thực hiện theo ba giai đoạn. Giai đoạn 1 là chuẩn bị và xây dựng hệ thống chỉ tiêu trong 0–3 tháng, bao gồm rà soát hệ thống hiện tại, xác định mục tiêu quản trị, xây dựng bộ chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, đồng thời xác định phương pháp đo lường, nguồn dữ liệu và chu kỳ đánh giá. Giai đoạn 2 là thử nghiệm và điều chỉnh trong 3–6 tháng, thông qua áp dụng thử, theo dõi kết quả, thu thập ý kiến phản hồi và hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu. Giai đoạn 3 là áp dụng chính thức sau 6 tháng, kết hợp với việc đánh giá định kỳ và cập nhật hệ thống chỉ tiêu phù hợp với thực tế hoạt động.

Về phân công trách nhiệm, Ban lãnh đạo PGD Sơn Trà giữ vai trò chỉ đạo chung, phê duyệt lộ trình và chịu trách nhiệm về kết quả triển khai. Bộ phận Kế toán – Xử lý giao dịch hỗ trợ cung cấp số liệu,

theo dõi và tổng hợp kết quả đánh giá; bộ phận Kinh doanh – Tín dụng phối hợp xây dựng các chỉ tiêu liên quan đến khách hàng, tín dụng và chất lượng dịch vụ; cán bộ nhân viên thực hiện chỉ tiêu được giao và tham gia đóng góp ý kiến trong quá trình triển khai.

Nguồn lực thực hiện chủ yếu sử dụng đội ngũ nhân sự, hệ thống công nghệ thông tin và phần mềm quản lý hiện có của Ngân hàng TMCP Nam Á, không yêu cầu đầu tư lớn hoặc tuyển dụng thêm nhân sự mới. Chi phí triển khai chủ yếu là chi phí đào tạo, hướng dẫn nội bộ và thời gian làm việc của cán bộ nhân viên.

Trong quá trình thực hiện, một số rủi ro có thể phát sinh như nhân viên chưa quen với hệ thống chỉ tiêu mới, khó khăn trong thu thập dữ liệu phi tài chính và thời gian triển khai có thể kéo dài. Để hạn chế các rủi ro này, đơn vị cần tăng cường truyền thông nội bộ, triển khai thử nghiệm theo từng giai đoạn, đơn giản hóa cách đo lường ban đầu và thường xuyên theo dõi để kịp thời điều chỉnh khi phát sinh vướng mắc..

2.4. Kết quả và hiệu quả dự kiến

Việc hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả tại PGD Sơn Trà được kỳ vọng giúp đơn vị xây dựng hệ thống đánh giá toàn diện hơn, không chỉ tập trung vào các chỉ tiêu tài chính như huy động vốn, dư nợ, thu nhập mà còn bổ sung các chỉ tiêu phi tài chính về khách hàng, quy trình nội bộ và năng lực nhân sự. Qua đó, kết quả đánh giá sẽ phản ánh đầy đủ hơn hiệu quả hoạt động và mức độ phát triển bền vững của đơn vị.

Bên cạnh đó, hệ thống chỉ tiêu được thiết kế rõ ràng về phương pháp đo lường, nguồn dữ liệu và chu kỳ đánh giá sẽ giúp nâng cao chất lượng thông tin phục vụ công tác quản trị. Ban lãnh đạo PGD có thể theo dõi sát sao tình hình thực hiện, kịp thời phát hiện vấn đề và đưa

ra biện pháp điều chỉnh phù hợp.

Ngoài ra, giải pháp còn góp phần tăng tính minh bạch, khách quan và nhất quán trong đánh giá thành quả của các bộ phận và cá nhân. Về dài hạn, việc hoàn thiện hệ thống đo lường sẽ tạo nền tảng để PGD Sơn Trà cải thiện chất lượng dịch vụ, tối ưu quy trình nội bộ, nâng cao năng lực nhân sự và phát triển ổn định, bền vững hơn.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng trong lĩnh vực ngân hàng, việc hoàn thiện hệ thống đo lường và đánh giá thành quả có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả quản trị và đảm bảo sự phát triển bền vững của đơn vị. Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, phân tích khung pháp lý và khảo sát thực trạng tại Ngân hàng TMCP Nam Á - PGD Sơn Trà, đề án đã làm rõ cách thức vận hành của hệ thống chỉ tiêu hiện tại, đồng thời nhận diện những vấn đề còn tồn tại trong công tác đánh giá thành quả.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, mặc dù hệ thống đo lường tại đơn vị đã được triển khai tương đối đầy đủ, nhưng vẫn còn một số hạn chế như tập trung chủ yếu vào các chỉ tiêu tài chính, chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố phi tài chính; chưa gắn kết chặt chẽ với mục tiêu quản trị; và chưa phù hợp hoàn toàn với đặc điểm công việc của từng vị trí. Những hạn chế này dẫn đến việc đánh giá hiệu quả hoạt động chưa toàn diện và chưa phát huy được vai trò hỗ trợ quản trị.

Trên cơ sở đó, đề án đã đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống đo lường và đánh giá thành quả theo mô hình Balanced Scorecard. Giải pháp tập trung vào việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu theo hướng toàn diện, kết hợp giữa các yếu tố tài chính và phi tài chính; thiết lập mối liên kết giữa chỉ tiêu và mục tiêu quản trị; phân bổ chỉ tiêu phù hợp với từng vị trí công việc; đồng thời nâng cao vai trò của hệ thống đo lường trong công tác điều hành thông qua việc theo dõi và đánh giá thường xuyên. Việc triển khai giải pháp này được kỳ vọng sẽ góp phần nâng cao tính chính xác, minh bạch trong đánh giá, đồng thời hỗ trợ hiệu quả cho công tác quản trị tại đơn vị.

Bên cạnh những kết quả đạt được, quá trình thực hiện đề án cũng rút ra một số bài học kinh nghiệm quan trọng. Trước hết, việc

xây dựng hệ thống đo lường cần xuất phát từ mục tiêu quản trị và đặc thù hoạt động của đơn vị, thay vì chỉ dựa vào các chỉ tiêu áp đặt từ cấp trên. Thứ hai, hệ thống đánh giá cần đảm bảo tính toàn diện, kết hợp hài hòa giữa chỉ tiêu tài chính và phi tài chính để phản ánh đúng hiệu quả hoạt động. Thứ ba, việc phân bổ chỉ tiêu cần phù hợp với chức năng và nhiệm vụ của từng vị trí nhằm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực làm việc. Cuối cùng, hệ thống đo lường chỉ phát huy hiệu quả khi được sử dụng như một công cụ quản trị trong suốt quá trình hoạt động, thay vì chỉ phục vụ mục đích đánh giá cuối kỳ.

Từ những nội dung trên, có thể khẳng định rằng việc hoàn thiện hệ thống đo lường và đánh giá thành quả theo hướng hiện đại là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn cao đối với Ngân hàng TMCP Nam Á - PGD Sơn Trà, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và đáp ứng yêu cầu quản trị trong giai đoạn hiện nay.

Học viên xin trân trọng cảm ơn.